



Mirosław Moroz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa
miroslaw.moroz@ue.wroc.pl

EWOLUCJA ZAKRESU DZIAŁALNOŚCI PODSTAWOWEJ W E-BIZNESIE

Streszczenie: Łańcuch tworzenia wartości w e-biznesie podlega bezustannym zmianom. W konsekwencji zmienia się zakres działalności podstawowej przedsiębiorstwa internetowego. W łańcuchu tworzenia wartości wiele funkcji i poszczególnych czynności przekazywanych jest kontrahentom, którzy wykonują je taniej, szybciej, bardziej profesjonalnie.

Celem artykułu jest analiza zmiany zakresu działalności podstawowej realizowanej przez sklepy internetowe. Zastosowano dwie metody badawcze: krytyczną analizę dokumentacji oraz metodę studium przypadku. Wyniki badań wskazują, że zwiększa się oferta rynkowa firm zajmujących się obsługą poszczególnych funkcji e-biznesu, jak również zalety outsourcingu skłaniają właścicieli sklepów internetowych do szerszego powierzenia funkcji organicznych podmiotom zewnętrznym.

Słowa kluczowe: e-biznes, e-commerce, łańcuch tworzenia wartości, funkcje podstawowe, zmiany.

Wprowadzenie

Biznes internetowy podlega ciągłej transformacji. Zmieniają się technologie, zwiększa się przepływność internetu, powstają nowe modele biznesowe, kreowane są nowe potrzeby, jak również rosną oczekiwania klientów. Wszystkie wyżej wymienione i niewymienione czynniki oddziałują na łańcuch tworzenia wartości w e-biznesie. Pojawiają się przedsiębiorstwa działające profesjonalnie w danej specjalistycznej dziedzinie działalności i oferują swoje usługi wielu przedsiębiorstwom internetowym. Egzemplifikacją wskazanego trendu są firmy zajmujące się tworzeniem opisów produktów na potrzeby sklepów internetowych. W konsekwencji zmienia się zakres działalności podstawowej przedsię-

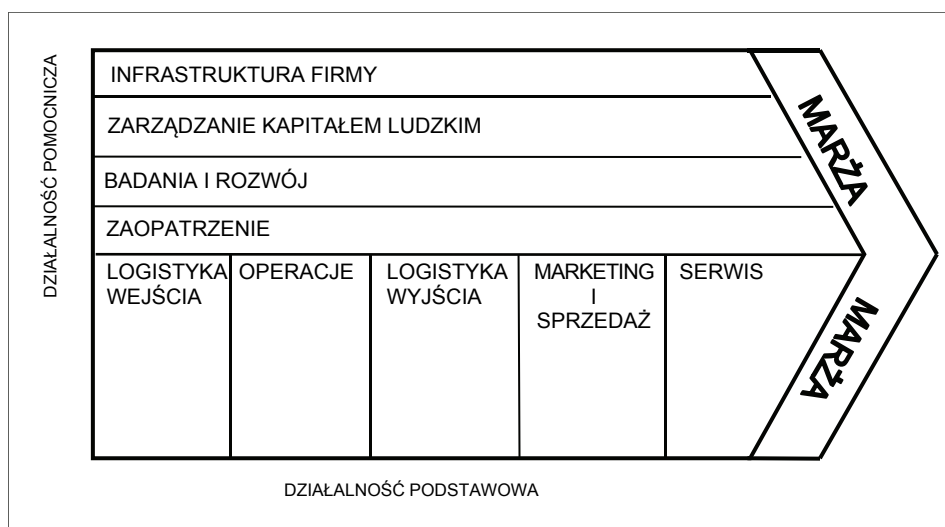
biorstwa internetowego. W łańcuchu tworzenia wartości wiele funkcji i poszczególnych czynności przekazywanych jest kontrahentom, którzy wykonują je taniej, szybciej, bardziej profesjonalnie.

Celem artykułu jest analiza zmiany zakresu działalności podstawowej realizowanej przez sklepy internetowe. Transakcyjne zastosowanie internetu zostało wybrane ze względu na wielość ogniw łańcucha tworzenia wartości, jak również łącznie w swych ramach elementów o charakterze wirtualnym (informacyjnym), jak i realnym (fizycznym).

Aby osadzić analizę w konkretnych ramach czasowych i faktycznych, wybrano metodę studium przypadku. Na podstawie analizy wybranego sklepu internetowego ocenie poddano zakres funkcji realizowanych w sklepie, ich ewolucję oraz skutki dla biznesu i klienta.

1. Łańcuch tworzenia wartości w e-biznesie

Łańcuch tworzenia wartości przedstawia firmę jako sekwencję działań zwiększających wartość dla klienta [Porter, 1985, s. 45]. W poszczególnych ogniwach łańcucha wartości, a także w sposobie ich połączenia, tkwią źródła uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Składowe elementy łańcucha wartości w podziale na funkcje pomocnicze i podstawowe przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Łańcuch wartości M.E. Portera

Źródło: Porter [1985, s. 46].

Funkcje podstawowe dotyczą tych aktywności wykonywanych w przedsiębiorstwie, które są bezpośrednio związane z generowaniem wartości dla klienta. Innymi słowy klient dostrzega różnice, gdy zmieni się określony parametr składający się na realizowane funkcje podstawowe. Z kolei funkcje pomocnicze odnoszą się do czynności, które pośrednio kształtują ofertę przedsiębiorstwa.

Przedstawiony model dotyczy przedsiębiorstwa produkcyjnego o powtarzalnym procesie wytwarzania w dużej skali. Ze względu na specyfikę działalności usługowej i handlowej wprowadzono koncepcje tzw. warsztatu wartości oraz sieci wartości [Stabell i Fjeldstad, 1998, s. 424; Gottschalk, 2006, s. 3]. Warsztat wartości podchodzi do kreowania wartości z perspektywy klienta (nawet pojedynczego) i koncentruje się na określeniu sposobów dostarczenia wartości, w tym przede wszystkim dania klientowi wyboru w konfiguracji funkcji i parametrów usługi, realizacji usługi i ocenie stopnia zaspokojenia potrzeb klienta. Z kolei sieć wartości akcentuje znaczenie sieci powiązań między uczestnikami transakcji. Zgodnie z prawem Metcalfa wartość sieci rośnie do kwadratu liczby jej użytkowników [Afuach i Tucci, 2003, s. 60]. W obu prezentowanych koncepcjach wartości zaznaczony jest podział na funkcje podstawowe i pomocnicze.

Koncepcja warsztatu wartości i sieci wartości lepiej pasuje do specyfiki e-biznesu. E-biznes ma wymiar usługowy, co wynika z informacyjnej i sieciowej natury internetu. Generalnie rzecz ujmując, e-biznes opiera się bowiem na gospodarczym wykorzystaniu internetu. Jednakże gospodarcze zastosowania internetu mogą być postrzegane w dwóch ujęciach [Moroz, 2013, s. 86]:

- podmiotowym,
- przedmiotowym.

W ujęciu podmiotowym e-biznes postrzegany jest jako prowadzenie biznesu w przestrzeni wirtualnej. Tym samym chodzi tutaj o sklepy internetowe, porównywarki cen, agencje interaktywne i podmioty, które realizują swoją działalność całkowicie albo w dużej mierze bez fizycznej obecności. Z kolei ujęcie przedmiotowe traktuje jak e-biznes nawet tradycyjne firmy, które zaimplementowały internet do celów informacyjnych, komunikacyjnych, transakcyjnych i rozliczeniowych. Autor w dalszej części artykułu utożsamia e-biznes z ujęciem podmiotowym (firma w internecie).

E-biznes jest niejednorodny. Składa się z czterech segmentów, takich jak: serwisy internetowe i e-usługi, marketing internetowy, handel elektroniczny oraz obsługa na rzecz firm internetowych (patrz tabela 1).

Tabela 1. Segmenty e-biznesu – w przekroju rodzaju przedsięwzięć i źródeł przychodu

| Segment e-biznesu | Źródło przychodów | Rodzaje przedsięwzięć | Przykłady przedsiębiorstw |
|--------------------------------|---|-------------------------------------|---------------------------|
| Serwisy internetowe i e-usługi | przychody ze sprzedaży reklamy, abonamentów, treści, płatne funkcje (także w modelu freemium) | portale | Onet.pl |
| | | serwisy ogłoszeniowe, katalogi firm | Gratka.pl |
| | | serwisy społecznościowe | Nk.pl |
| | | serwisy tematyczne (wortale) | Money.pl |
| | | serwisy wideo | Wrzuta.pl |
| | | porównywarki cenowe | Ceneo.pl |
| E-marketing | obsługa kampanii reklamowych, doradztwo, pozycjonowanie | agencje interaktywne | K2.pl |
| | | agencje SEO/SEM | Bluerank.pl |
| | | sieci reklamowe | ARBomedia.pl |
| Handel elektroniczny | marża ze sprzedaży produktów, opłaty i prowizje dodatkowe | sklepy internetowe | Gandalf.com.pl |
| | | serwisy aukcyjne | Allegro.pl |
| | | serwisy zakupów grupowych | Gruper.pl |
| Obsługa e-biznesu | marża ze sprzedaży produktów, opłaty i prowizje dodatkowe, abonament | płatności internetowe | Platnosci.pl |
| | | oprogramowanie dla e-biznesu | Sote.pl |
| | | hosting | Home.pl |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www 3].

Trzy pierwsze z zaprezentowanych segmentów są nastawione na zaspokajanie potrzeb klientów. Czwarty sektor zajmuje się obsługą innych firm internetowych w specjalistycznych obszarach (hosting, płatności, oprogramowanie).

E-biznes, jako wyodrębniony sektor działalności gospodarczej, posiada właściwe dla siebie czynniki kreowania wartości. Czynniki te pozostają w związku z wyborem czynności, które realizowane są przez dane przedsiębiorstwo pod postacią funkcji podstawowych i pomocniczych. W tym kontekście wskazać można następujące decyzje zarządzających [Amit i Zott, 2010, s. 222]:

- 1) zakres czynności – jakie funkcje powinny być wykonywane,
- 2) struktura czynności – jak powinny być powiązane czynności i w jakiej kolejności,
- 3) podział odpowiedzialności za wykonania danej czynności – kto powinien wykonać daną funkcję i gdzie (wewnątrz czy na zewnątrz firmy).

Biorąc pod uwagę powyższe elementy, wskazać można na specyficzne czynniki kreujące wartość dodaną dla klienta w e-biznesie. Ich lista wraz z egzemplifikacją znajduje się w tabeli 2.

Tabela 2. Czynniki kreowania wartości w e-biznesie

| Czynnik kreujący wartość dla klienta | Sposoby realizacji | Przykłady realizacji |
|--------------------------------------|---|---|
| Nowość | innowacyjne połączenie zakresu, struktury i odpowiedzialności za realizację funkcji | <ul style="list-style-type: none"> – nowi uczestnicy łańcucha tworzenia wartości – nowy sposób zawierania transakcji – dodatkowa treść (podpięcie do mediów społecznościowych) |
| Wylącznieść | przyciągnięcie i utrzymanie interesariuszy (w szczególności klientów) | <ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie kosztów zamiany dla odbiorcy – budowanie zaufania |
| Komplementarność | powiązanie wiązki czynności dającej efekty synergiczne | <ul style="list-style-type: none"> – powiązanie technologii – powiązanie obszarów w łańcuchu tworzenia wartości – powiązanie aktywności tradycyjnej i wirtualnej |
| Wydajność | redukcja asymetrii informacji | <ul style="list-style-type: none"> – ograniczenie kosztów poszukiwania informacji w internecie – zwiększenie zakresu dostępnych informacji w internecie – łatwość obsługi oprogramowania internetowego |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zott i Amit [2010, s. 222]; Amit i Zott [2001, s. 504].

Powyższe czynniki związane są z naturą funkcjonowania e-biznesu. Cały czas w przestrzeni wirtualnej powstają nowe przedsięwzięcia, które starają się zwiększyć wartość dodaną poprzez pełniejsze poinformowanie klientów, łączenie sfer dotychczas ze sobą niepowiązanych, budowanie zaufania w sieci. Przede wszystkim jednak podstawowym czynnikiem kreowania wartości z punktu widzenia klienta jest zwiększenie wygody e-konsumenta [Ashworth, 2012, s. 165].

2. Integracja wirtualnych i fizycznych działań w ramach łańcucha tworzenia wartości w handlu internetowym

E-commerce jest jednym z segmentów e-biznesu. Jego podstawowym wyróżnikiem jest transakcyjne zastosowanie internetu. Dzięki uruchomieniu sklepu internetowego czy też aplikacji mobilnej, jak również wejściu z ofertą na e-pasaż handlowy lub serwis aukcyjny, możliwa jest sprzedaż w przestrzeni wirtualnej.

Handel elektroniczny jest tym segmentem gospodarki, który stale zwiększa skalę obrotów. Nawet w okresach spowolnienia gospodarczego e-commerce odnotował wzrost przychodów [www 1]. Przyczyną takiego stanu rzeczy są z jednej strony korzyści dla klientów kupujących w przestrzeni wirtualnej, z drugiej zaś działania przedsiębiorcze osób dostrzegających w e-handlu możliwość uruchomienia rentownego biznesu. W tabeli 3 przedstawiono zalety kupowania online dla polskich internautów.

Tabela 3. Zalety zakupów w internecie w opinii kupujących

| Lp. | Zalety | Odsetek respondentów (w %) |
|-----|--|----------------------------|
| 1 | Dostępność przez całą dobę | 88 |
| 2 | Brak konieczności jechania do sklepu | 83 |
| 3 | Łatwość porównywania ofert | 77 |
| 4 | Atrakcyjniejsze ceny niż w sklepach tradycyjnych | 76 |
| 5 | Łatwość znalezienia rzadkich/specjalistycznych produktów | 64 |
| 6 | Większy asortyment niż w sklepach tradycyjnych | 62 |
| 7 | Wiele dostępnych sposobów dostarczenia/odbioru zakupów | 56 |
| 8 | Dostępne różne formy płatności | 54 |
| 9 | Szybkość/szybsze niż zakupy w sklepach tradycyjnych | 50 |
| 10 | Większa liczba informacji o produktach | 46 |
| 11 | Możliwość zwrotu zakupionego towaru w ciągu 14 dni bez podania przyczyny | 40 |
| 12 | Możliwość kupienia rzeczy używanych/kolekcyjnych | 39 |
| 13 | Zniżki dla stałych klientów | 24 |
| 14 | Możliwość zbierania punktów za zakupy | 13 |
| 15 | Inne przesłanki | 2 |
| 16 | Żaden z powyższych powodów/trudno powiedzieć | 1 |

Źródło: [www 2].

Powyższa lista w swojej istocie stanowi wykaz oferty wartości dla klienta. Z zestawienia wynika, że konsumentom zależy na wygodzie, dogłębnej wiedzy o produkcie, możliwości wyboru produktów (szeroki asortyment), wyborze sposobów płatności i dostawy zamówienia. Wnioskując po stałym wzroście obrotów handlu internetowego, jak również przyroście liczby e-sklepów, właściciele sklepów internetowych konstruują ofertę wartości według oczekiwań i potrzeb zgłaszanych przez klientów. Nie byłoby to jednak możliwe bez umiejętnej integracji fizycznego i wirtualnego łańcucha tworzenia wartości.

Proces tworzenia wartości dla tradycyjnego i internetowego sklepu jest odmienny. Specyfikę generowania wartości dodanej w obu przypadkach oddaje tabela 4.

Tabela 4. Proces tworzenia wartości dla sklepu tradycyjnego i internetowego

| Kategoria | Fizyczny łańcuch wartości | Wirtualny łańcuch wartości |
|---------------------------|--|--|
| typowy proces gospodarczy | konfekcjonowanie, transport, składowanie, kontrola | pozyskanie, selekcja, kombinowanie, syndykacja i dystrybucja treści |
| czynniki na wejściu | materiały, produkty, półprodukty | informacje (o produkcie, o kliencie, o dostawcy) |
| wynik przetwarzania | produkt fizyczny gotowy do sprzedaży | produkt cyfrowy lub produkt fizyczny z dużym ładunkiem informacyjnym |
| rola informacji | pomocnicza, podstawa procesów decyzyjnych | podstawowe źródło wartości |
| podstawowy problem | usprawnienia procesu gospodarczego | pozyskanie wartościowych informacji i odpowiednie ich przetworzenie |

Źródło: Chung-Shing [2001, s. 352].

Sprzedaż internetowa opiera się zarówno na fizycznym procesie przemieszczania dóbr, jak i na przetwarzaniu informacji użytecznej z punktu widzenia klienta. Z jednej bowiem strony trzeba pozyskać produkt (np. książkę) od wydawcy czy hurtownika, zamówić ją w określonej ilości, przechowywać, a następnie wysłać do klienta po złożeniu przez niego zamówienia¹. Z drugiej strony strona WWW sklepu internetowego pozwala na przedstawienie dokładnych informacji o produkcie, dostarczenie narzędzi wyboru dla klienta (pod kątem sposobu płatności i dostawy), umożliwienie śledzenia przesyłki czy skonfrontowania opinii o produkcie. Jednakże zawsze, nawet w wypadku produktów zdigitalizowanych czy modelu drop-shippingu, będzie to określona kombinacja tradycyjnego i wirtualnego łańcucha tworzenia wartości. Dlatego też modelowanie łańcucha wartości powinno przede wszystkim uwzględniać przenikanie się obu sfer funkcjonowania sprzedaży internetowej. Na potrzeby identyfikacji elementów generujących wartość przeanalizowano literaturę przedmiotu [Huang i Benyoucef 2013, s. 249; Tzyh-Lih, Jen-Her i Eldon 2008, s. 323; Bhatt i Emdad, 2001, s. 80; Lefebvre et al., 2005, s. 1447], jak również dokonano obserwacji uczestniczących sklepów internetowych. W wyniku analizy zidentyfikowano ogniwa łańcucha tworzenia wartości w przekroju sfery realnej i wirtualnej, co zobrazowano w tabeli 5.

Tabela 5. Łańcuch tworzenia wartości w handlu internetowym – kombinacja tradycyjnego i wirtualnego łańcucha wartości

| Fizyczny łańcuch tworzenia wartości | | Wirtualny łańcuch tworzenia wartości | |
|-------------------------------------|---|--------------------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| ZAOPATRZENIE | <ul style="list-style-type: none"> – identyfikacja i wybór dostawców – dostawy towarów – dostawy sprzętu IT – dostawcy dostępu do internetu (ISP) | POZYSKANIE DANYCH/INFORMACJI | <ul style="list-style-type: none"> – pozyskanie danych o klientach z „elektronicznych śladów” – profilowanie klientów według zadanych kryteriów |
| GOSPODARKA MAGAZYNOWA | <ul style="list-style-type: none"> – określanie terminu i ilości dostaw – model FIFO/LIFO – model drop-shippingu – zasady składowania | PLATFORMA SPRZEDAŻY | <ul style="list-style-type: none"> – zdefiniowanie funkcjonalności rozwiązania do sprzedaży – ustawianie algorytmów przetwarzania (silnika serwisu) – zdefiniowanie granicznych parametrów systemu |

¹ W tym miejscu warto wskazać, że istnieje model drop-shippingu, w którym fizyczny towar nie znajduje się w magazynie sprzedawcy, a jest wysyłany bezpośrednio do klienta przez hurtownika/producenta. W takim stanie rzeczy fizyczna strona łańcucha tworzenia wartości jest dużo mniejsza.

cd. tabeli 5

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------|--|-----------------------|---|
| DYSTRYBUCJA | <ul style="list-style-type: none"> – identyfikacja i wybór sposobów wysyłki – określanie i wybór operatorów logistycznych – fizyczne wysłanie przesyłki | PRZEDSTAWIENIE OFERTY | <ul style="list-style-type: none"> – zdefiniowanie karty produktu – zdefiniowanie szerokości i głębokości asortymentu – <i>web-usability</i> |
| INFRASTRUKTURA IT | <ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie serwerów/firmy hostingowe – <i>back-up</i> danych – integratory i interfejsy – utrzymywanie domeny internetowej – utrzymywanie oprogramowania sklepu internetowego | ZŁOŻENIE ZAMÓWIENIA | <ul style="list-style-type: none"> – wybór sposobu płatności – zachęta do podjęcia decyzji zakupowej (zmniejszenie liczby porzucenia koszyka) – <i>web-usability</i> |
| KSIĘGOWOŚĆ* | <ul style="list-style-type: none"> – prowadzenie dokumentacji – prowadzenie rozliczeń – wystawianie faktur, paragonów | USŁUGI POSPRZEDAŻNE | <ul style="list-style-type: none"> – serwis – komentarze i opinie – zwroty i reklamacje – programy lojalnościowe |
| KADRY* | <ul style="list-style-type: none"> – selekcja kadry – programy motywacyjne – ocena kadry – sprawy pracownicze | MARKETING* | <ul style="list-style-type: none"> – opracowanie strategii marketingowej – wybór instrumentarium marketingowego – prowadzenie kampanii marketingowych |
| FINANSE | <ul style="list-style-type: none"> – pozyskanie kapitału – określanie budżetu poszczególnych funkcji/procesów/zadań – planowanie finansowe, prognozy przychodów i kosztów (wpływów i wydatków) – analizy finansowe | | |
| ZARZĄDZANIE/ ADMINISTRACJA | <ul style="list-style-type: none"> – wyznaczanie strategicznych celów – formułowanie strategii – monitoring strategii – usprawnienia i działania korygujące | | |

* elementy o mieszanej naturze (wirtualno-fizycznej)

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione wyżej elementy układają się w spójną kombinację czynników kreujących wartość dodaną. Niektóre z wyspecyfikowanych ogniw mają dwoistą naturę. Jednak biorąc pod uwagę ich główny sposób funkcjonowania w procesie gospodarczym, możliwy stał się zabieg przypisania ich do danego typu tworzenia wartości.

Tworzenie wartości w e-commerce może być też ujęte w przekroju funkcji podstawowych i pomocniczych realizowanych przez sklep internetowy. Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz własnych doświadczeń i obserwacji autor dokonał podziału na funkcje bezpośrednio generujące wartość dla klienta i funkcje pośrednio przyczyniające się do powodzenia biznesu. Wynik rozważań zaprezentowano w tabeli 6.

Tabela 6. Łańcuch tworzenia wartości w handlu internetowym – podział na funkcje podstawowe i pomocnicze

| Funkcje podstawowe | Funkcje pomocnicze |
|------------------------------|-----------------------|
| pozyskanie danych/informacji | zaopatrzenie |
| platforma sprzedaży | gospodarka magazynowa |
| przedstawienie oferty | infrastruktura IT |
| złożenie zamówienia | zarządzanie |
| usługi posprzedażne | finanse |
| dystrybucja | kadry |
| | księgowość |
| | marketing |

Źródło: Opracowanie własne.

Kryterium przypisania do funkcji podstawowych związane było z rolą danej funkcji w generowaniu wartości dla klienta w sposób bezpośredni. Z tego punktu widzenia większość funkcji ma charakter pomocniczy.

3. Analiza zmian zakresu działalności podstawowej na przykładzie sklepu internetowego aerografy.com.pl

Pierwsze przedsiębiorstwa internetowe powstały pod koniec XX w. Przez blisko 20 lat zmieniły się prawie wszystkie uwarunkowania prowadzenia biznesu internetowego. Nie mogło to nie wpłynąć na zakres działalności podstawowej realizowanej przez przedsiębiorstwo. W łańcuchu tworzenia wartości wiele funkcji i poszczególnych czynności zostało przekazanych kontrahentom.

Metody badawcze przyjęte dla potrzeb tak nakreślonego celu obejmują krytyczną analizę dokumentacji oraz metodę studium przypadku. Studium przypadku zostało opracowane na podstawie wywiadu skategoryzowanego przeprowadzonego z właścicielem sklepu aerografy.com.pl.

Przedmiotem badań jest określenie funkcji składających się na łańcuch tworzenia wartości wybranego sklepu internetowego oraz ewolucja ulokowania funkcji wewnątrz i na zewnątrz firmy. Podmiotem badań jest właściciel sklepu internetowego aerografy.com.pl.

Sklep internetowy aerografy.com.pl powstał w 2002 r. w odpowiedzi na rosnące zainteresowanie aerografami. Aerograf to pistolet natryskowy służący do malowania precyzyjnego (np. do retuszu, prac konserwatorskich czy modelarskich). Na bazie omawianego urządzenia rozwinęła się aerografia jako technika artystyczna. W asortymencie sprzedaży obok aerografów znajdują się także kompresory, przewody ciśnieniowe, farby, szablony, pędzle, kredki, materiały instruktażowe itp., a więc wszelkie inne, komplementarne towary.

Założyciel sklepu od początku działalności zidentyfikował i wdrożył w życie skuteczny łańcuch działalności. Niektóre z funkcji od początku wykonywał samodzielnie, inne zaś powierzał firmom zewnętrznym. Przyczyną rozczłonkowania łańcucha wartości pomiędzy przedsiębiorstwo a firmy zewnętrzne był brak odpowiednich kompetencji, jak również brak czasu na zajęcie się każdym aspektem funkcjonowania sklepu internetowego aerografy.com.pl.

W trakcie rozwoju przedsiębiorstwa zmniejszył się zakres samodzielnej realizacji funkcji, co przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Ewolucja łańcucha tworzenia wartości w sklepie internetowym aerografy.com.pl

| Ogniwo łańcucha wartości | Praktyczne przejawy | Samodzielne realizacja | |
|------------------------------|--|------------------------|------|
| | | 2003 | 2016 |
| ZAOPATRZENIE | pozyskanie konkurencyjnych cenowo towarów | TAK | TAK |
| GOSPODARKA MAGAZYNOWA | decydowanie o ilości i czasie dostaw | TAK | TAK |
| DYSTRYBUCJA | wybór i ocena operatorów logistycznych | TAK | TAK |
| INFRASTRUKTURA IT | utrzymanie serwera | NIE | NIE |
| KSIĘGOWOŚĆ | prowadzenie rozliczeń | NIE | NIE |
| KADRY | nie dotyczy (1 właściciel) | - | - |
| FINANSE | pozyskanie kapitału | TAK | TAK |
| ZARZĄDZANIE/ADMINISTRACJA | sprawdzanie regulaminu | TAK | NIE |
| POZYSKANIE DANYCH/INFORMACJI | analiza logów systemowych | TAK | TAK |
| PLATFORMA SPRZEDAŻY | zarządzanie kategoriami, produktami, koordynacja kanałów (np. Allegro) | TAK | TAK |
| PRZEDSTAWIENIE OFERTY | tworzenie opisów | TAK | TAK |
| ZŁOŻENIE ZAMÓWIENIA | zdefiniowanie sposobu dostawy | TAK | TAK |
| USŁUGI POSPRZEDAŻNE | serwis | TAK | TAK |
| MARKETING | pozycjonowanie | TAK | NIE |

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe zestawienie wskazuje na duży udział pracy własnej właściciela i kontrolę nad zdecydowaną większością ogniw łańcucha tworzenia wartości, w tym nad wszystkimi funkcjami podstawowymi. Dopiero z czasem dwie aktywności zostały przekazane w „obce ręce”. Chodzi tutaj o prowadzenie pozyc-

cjonowania w wyszukiwarkach oraz o profesjonalne sprawdzanie regulaminu sklepu internetowego pod kątem klauzul niedozwolonych.

Scedowanie funkcji na zewnątrz wiązało się w opinii właściciela e-sklepu z określonymi zaletami i wadami. Wśród zalet wymienić należy:

- bardziej profesjonalną obsługę danego obszaru,
- więcej wolnego czasu dla właściciela,
- brak konieczności zatrudniania pracowników do wykonania danej czynności, co przede wszystkim wiąże się z brakiem konieczności wdrożenia pracownika w tajniki firmy.

Z kolei jako negatywne aspekty outsourcingu właściciel e-sklepu wymienił:

- brak nadzoru i kontroli nad wydzielonymi aktywnościami,
- dostęp do wrażliwych danych wewnętrznych przez zewnętrzny podmiot (odczuwane szczególnie mocno przy pozycjonowaniu),
- lekki wzrost kosztów.

Po latach realizacji funkcji na zewnątrz firmy ocenić można skutki outsourcingu. Skutki te przedstawia tabela 8.

Tabela 8. Zidentyfikowane skutki rozczłonkowania łańcucha tworzenia wartości

| Kategoria skutków | Konsekwencje |
|-------------------|---|
| konkurencyjne | <ul style="list-style-type: none"> – podwyższenie pozycji konkurencyjnej, ponieważ właściciel sklepu może skupić się na meritum biznesu, a z drugiej strony dostaje kompetentną obsługę – dzięki realizacji niektórych funkcji na zewnątrz firmy klient ma bardziej precyzyjne informacje |
| organizacyjne | <ul style="list-style-type: none"> – brak troski o poprawność wykonania danej czynności przez profesjonalny w danej dziedzinie podmiot – konieczność podwyższonej koordynacji działań (co następuje czasem problemy) – brak konieczności zatrudniania pracowników |
| finansowe | <ul style="list-style-type: none"> – niższe sumaryczne koszty (wliczając koszty alternatywne zatrudnienia pracowników) |

Źródło: Opracowanie własne.

W opinii właściciela e-sklepu skutki wydzielenia funkcji na zewnątrz firmy mają zdecydowanie pozytywny charakter. Trudności, które dotyczą koordynacji działań, daje się okiełznać za pomocą dedykowanych rozwiązań informatycznych (integratorów, interfejsów), choć czasami i w tym obszarze pojawiają się problemy.

Podsumowanie

Prowadzenie e-biznesu jest nieodłącznie związane z wykorzystywaniem wirtualnego i fizycznego łańcucha wartości. Nawet w przypadku sprzedawcy dóbr cyfrowych (np. muzyki on-line) pewne funkcje muszą rozgrywać się w tra-

dycyjnym wymiarze. Jednak na obecnym etapie rozwoju e-biznesu ukształtowały się sprawdzone wzorce konstruowania łańcucha tworzenia wartości. Wynika to z rosnącego, skumulowanego doświadczenia zarządzających przedsiębiorstwami internetowymi, jak również z profesjonalizacji firm świadczących różnego rodzaju usługi dla e-biznesu [Fox, 2006, s. 34]. Przykładowo pojawiły się firmy wyspecjalizowane w tworzeniu opisów produktów. Tym samym funkcje pomocnicze, jak i wiele z funkcji podstawowych może być realizowanych na zewnątrz przedsiębiorstwa. Powyższe zjawisko przyczynia się do ewolucji lokowania funkcji poza przedsiębiorstwem internetowym, co wydaje się mieć więcej plusów niż minusów: skupienie się na *core business*, kompetentna obsługa, konkurencyjne ceny, kontraktowa elastyczność zmiany kontrahentów, modułowa budowa łańcucha tworzenia wartości. Po drugiej stronie znajduje się ryzyko wycieku danych krytycznych dla e-biznesu (dane osobowe, cenniki itp.), problemy koordynacyjne (mimo technologicznych udogodnień) oraz utrata bieżącego nadzoru.

W odniesieniu do analizowanego sklepu należy stwierdzić niewielką skalę wydzielenia funkcji na zewnątrz. Właściciel e-sklepu chce w swych rękach utrzymać kontrolę nad większością obszarów funkcjonalnych. Jednak wraz ze wzrostem skali działalności należy spodziewać się dalszego rozczłonkowania łańcucha tworzenia wartości, o czym świadczą istniejące plany. Zdaniem właściciela sklepu występuje odczuwalny w praktyce trend przyrostu różnego rodzaju firm obsługujących e-biznes: „ogólnie jest łatwiej – ponieważ pojawiają się firmy zewnętrzne w obszarach, w których kiedyś trzeba było działać samodzielnie albo zakres ich ofert był niedostosowany do mniejszych e-sklepów”. Po drugie, także z indywidualnej perspektywy analizowanego e-sklepu, zalety wydzielenia funkcji na zewnątrz przewyższają wady z tym związane.

Literatura

- Afuah A., Tucci Ch.L. (2003), *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Amit R., Zott C. (2001), *Value Creation in E-business*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, No. 2.
- Ashworth C.J. (2012), *Marketing and Organisational Development in e-SMEs: Understanding Survival and Sustainability in Growth-Oriented and Comfort-Zone Pure-Play Enterprises in the Fashion Retail Industry*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, Vol. 8, No. 2.
- Bhatt G.D., Emdad A.F. (2001), *An Analysis of the Virtual Value Chain in Electronic Commerce*, „Logistics Information Management”, Vol. 14, No. 1/2.

- Chung-Shing L. (2001), *An Analytical Framework for Evaluating e-Commerce Business Models and Strategies*, „Internet Research”, Vol. 11, Iss. 4.
- Fox S. (2006), *Internetowi milionerzy, czyli jak zdobyć fortunę online*, Helion, Gliwice.
- Gottschalk P. (2006), *Knowledge Management Systems: Value Shop Creation: Value Shop Creation*, IGI Global, Hershey.
- Huang Z., Benyoucef M. (2013), *From e-Commerce to Social Commerce: A Close Look at Design Features*, „Electronic Commerce Research and Applications”, Vol. 12, No. 4.
- Lefebvre L.A. et al. (2005), *Exploring B-to-B e-Commerce Adoption Trajectories in Manufacturing SMEs*, „Technovation”, Vol. 25, Iss. 12.
- Moroz M. (2013), *Kształtowanie elastyczności przedsiębiorstw internetowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Stabell C.B., Fjeldstad O.D. (1998), *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks*, „Strategic Management Journal”, Vol. 19, No. 5.
- Tzyh-Lih H., Jen-Her W., Eldon Y.L. (2008), *The e-Commerce Value Matrix and Use Case Model: A Goal-driven Methodology for Eliciting B2C Application Requirements*, „Information & Management”, Vol. 45, Iss. 5.
- Zott C., Amit R. (2010), *Business Model Design: An Activity System Perspective*, „Long Range Planning”, Vol. 43, No. 2.
- [www 1] <http://www.ekonomia.rp.pl/artukul/706254,1226700-Wojna-cenowa-na-rynkupaczek.html> (dostęp: 22.03.2016).
- [www 2] <https://www.gemius.pl/files/reports/E-commerce-w-Polsce-2015.pdf> (dostęp: 29.03.2016).
- [www 3] <http://www.internetstandard.pl/whitepaper/1416-Internet.2k10.html> (dostęp: 26.03.2016).

THE EVOLUTION OF PRIMARY ACTIVITIES IN E-BUSINESS

Summary: The value creation chain in e-business is subject to ceaseless change. As a result, the scope of the core business of Internet company also is subject to change. In the value chain a number of features and activities are transmitted to business partners who perform them cheaper, faster, more professional.

Analysis of the change of the scope of the core activity carried out by online shops is a purpose of the paper. Research methods include a critical analysis of the documentation and the case study method. Findings show that a market offer of companies serving internet businesses in the diameter of value creation chain is increasing, as well as advantages of the outsourcing are exceeding its defects.

Keywords: e-business, e-commerce, value chain creation, primary activity, change.